

**ACADEMIA MILITAR DAS AGULHAS NEGRAS
ACADEMIA REAL MILITAR (1811)
CURSO DE CIÊNCIAS MILITARES**

Georges Costa de Souza

**COMPETÊNCIAS DO LÍDER MILITAR: A IMPORTÂNCIA DO COMANDANTE
DE PELOTÃO PARA O DESEMPENHO DE SEUS SUBORDINADOS.**

**Resende
2019**

Georges Costa de Souza

**COMPETÊNCIAS DO LÍDER MILITAR: A IMPORTÂNCIA DO COMANDANTE
DE PELOTÃO PARA O DESEMPENHO DE SEUS SUBORDINADOS.**

Monografia apresentada ao
Curso de Graduação em
Ciências Militares, da Academia
Militar das Agulhas Negras
(AMAN, RJ), como requisito
parcial para obtenção do título
de **Bacharel em Ciências
Militares.**

Orientador: TC R1 Eugênio de Godoy Machado

Resende

2019

Georges Costa de Souza

**COMPETÊNCIAS DO LÍDER MILITAR: A IMPORTÂNCIA DO COMANDANTE
DE PELOTÃO PARA O DESEMPENHO DE SEUS SUBORDINADOS.**

Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Ciências Militares, da Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN, RJ), como requisito parcial para obtenção do título de **Bacharel em Ciências Militares.**

Aprovado em _____ de _____ de 2019.

Banca examinadora:

TC R1 Eugênio de Godoy Machado
(Presidente/Orientador)

Cel R1 Kleger Luz da Silva

Cap Deivison Antunes Oliveira

Resende
2019

Dedico este trabalho a minha querida mãe Antonia Siomara de Jesus Pereira que sempre me apoiou e sempre esteve presente em minha trajetória me incentivando e orientando.

RESUMO

COMPETÊNCIAS DO LÍDER MILITAR: A IMPORTÂNCIA DO COMANDANTE DE PELOTÃO PARA O DESEMPENHO DE SEUS SUBORDINADOS.

AUTOR: Georges Costa de Souza

ORIENTADOR: TC Eugênio de Godoy Machado

Este estudo trata das competências do líder militar, principalmente no que diz respeito à relação existente entre o desempenho dos cadetes e a influência que o comandante de pelotão exerce sobre os mesmos. Para realização do estudo, primeiramente foi feita uma revisão bibliográfica e posteriormente um estudo de campo com 30 cadetes do Curso Básico de 2017 da AMAN. Foi conceituada a liderança e visto os pontos principais dela diante do papel do líder ante seus liderados. Logo após foi realizada uma análise a respeito da teoria dos eventos afetivos e verificada a influência do comandante de pelotão sobre seus subordinados e as consequências que ela provoca.

Palavras-chave: Líder militar. Competências. Influência. Desempenho. Cadetes da AMAN.

ABSTRACT

COMPETENCES OF THE MILITARY LEADER: THE IMPORTANCE OF THE PLATOON COMMANDER TO THE PERFORMANCE OF HIS SUBORDINATES

AUTHOR: Georges Costa de Souza

ORIENTER: TC Eugênio de Godoy Machado

This study deals with the competencies of the military leader, especially regarding the relationship between cadet performance and the influence that the platoon commander exerts on them. For the accomplishment of the study, a bibliographical revision was first made and later a field study with 30 cadets of the Basic Course of 2017 of AMAN. Leadership was conceptualized and seen the main points of it before the role of the leader before its leaders. Soon after, an analysis was made regarding the theory of affective events and the influence of the platoon commander on his subordinates and the consequences that it provokes was verified.

Keywords: Military leader. Skills. Influence. Performance. Cadets of AMAN.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Fluxograma da Teoria dos Eventos Afetivos.....	14
---	----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Desempenho do cadete.....	20
Gráfico 2 – Comandante influencia no desempenho do cadete.....	21
Gráfico 3 – Influência do comandante de pelotão.....	21
Gráfico 4 – Como o líder influencia os liderados.....	22
Gráfico 5 – Relação entre desempenho dos cadetes e comandante de pelotão.....	23
Gráfico 6 – Grau de importância entre comandante de pelotão e desempenho do cadete.....	23
Gráfico 7 – Comandante de pelotão é responsável pelo desempenho do cadete.....	24

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	10
1.1	OBJETIVOS.....	11
1.1.1	Objetivo geral.....	11
1.1.2	Objetivos específicos.....	11
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	12
2.1	LIDERANÇA.....	12
2.2	TEORIA DOS EVENTOS AFETIVOS.....	13
2.3	COMO O LÍDER INFLUENCIA O LIDERADO EM SEU DESEMPENHO.....	15
3	REFERENCIAL METODOLÓGICO.....	19
3.1	TIPOS DE PESQUISA.....	19
3.2	MÉTODOS.....	19
3.3	POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	19
4	ESTUDO DE CAMPO.....	19
4.1	RESULTADOS.....	20
4.2	DISCUSSÃO.....	24
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	25
	REFERÊNCIAS.....	27
	ANEXO.....	28
	ANEXO 1 - ENTREVISTA COM OS CADETES.....	29

1 INTRODUÇÃO

Desde a antiguidade, é possível notar a importância que um líder tem para os seus liderados e como as relações interpessoais entre superior e subordinado estão diretamente relacionadas com as condutas de seus subalternos. A história nos fornece vários exemplos de que um líder competente, que sabe lidar com as situações sociais, consegue conduzir os seus comandados a excelentes resultados.

Como exemplo, o patrono do Exército Brasileiro, Duque de Caxias, que, logo após assumir o comando na Guerra do Paraguai, obteve excelentes resultados, pois soube agir com tato e empatia ao observar as más condições de seus soldados e providenciar importantes melhoras que levaram o Brasil à vitória.

Na AMAN, escola que forma os futuros oficiais do Exército Brasileiro, a liderança está presente entre os diversos níveis de relacionamentos interpessoais existentes. Os instrutores, que compõe a escola militar, têm uma grande responsabilidade para com os cadetes no sentido de orientá-los e forjar o futuro líder militar. Essa importância se torna ainda mais notável para os instrutores do Curso Básico, onde o cadete passa seu primeiro ano, pois os oficiais estão travando contato com um militar mais inexperiente e que necessita ser tratado com mais tato e empatia.

A questão a investigar é como um comandante de pelotão influencia o desempenho de seus subordinados e se essa influência afeta diretamente nos resultados de seus liderados.

O questionamento apresentado cresce de importância quando se refere aos reflexos que isso pode trazer para o cadete em seu desempenho escolar, pois, por ser o tenente o curso básico um dos primeiros oficiais que travarão contato com o cadete do primeiro ano, este é o principal exemplo de conduta e postura absorvido e a ser seguido.

A hipótese desse estudo, busca tratar o tema: A Importância do Comandante de Pelotão para o Desempenho de seus Subordinados, sobre a perspectiva da relevância que essa relação interpessoal tem para o comandante de pelotão do curso básico e se isso afeta os seus subordinados contribuindo para problemas de condutas e resultados indesejados.

Delimitaremos o objeto de estudo mais especificamente para o curso básico de 2017, adotando como exemplo cadetes de dois pelotões com diferentes comandantes, verificando se nas opiniões desses cadetes os seus líderes os influenciaram positivamente ou negativamente.

Tomando como questão de estudo principal a afirmação de que ao final dessa pesquisa estaremos em condições de concluir se o oficial afeta ou não o desempenho de seus subordinados.

Além disso, com a conclusão desse estudo, será possível constatar cientificamente se o desempenho de um pelotão está ou não diretamente relacionado à influência de seu comandante de pelotão e principalmente à forma com que ele trata os seus subordinados. Isso possibilitará atestar que o líder é responsável, em parte, pelos resultados de seus liderados.

Como ressalva a essa pesquisa, há de se observar que existem outras variáveis que estão diretamente relacionadas ao desempenho de um pelotão e que não foram exploradas nesse trabalho, como a influência do comandante de companhia, o desempenho anterior dos cadetes desses pelotões, a influência de alguns professores e instrutores de algumas matérias e até mesmo eventuais problemas pessoais que possam ter afetado o desempenho dos cadetes.

O estudo está dividido em três partes, sendo que na primeira foi apresentado o embasamento teórico, contendo definições de liderança, bem como sobre a teoria dos eventos afetivos e como o líder pode influenciar os seus liderados. Na segunda parte foram apresentados os resultados da pesquisa de campo e realizado um estudo de como ela se relaciona com os conceitos já apresentados. Por fim, terminou-se com uma conclusão onde se obtém cientificamente a influência que o comandante de pelotão exerce sobre o desempenho de seus subordinados pela maneira com que ele os trata.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo geral

Levantar quais consequências são provocadas pela falta de tato com os seus subordinados.

1.1.2 Objetivos específicos

Conceituar liderança e relacioná-la à necessidade do tato;

Verificar como ou se o líder pode influenciar o seu subordinado em seu desempenho;

Analisar a avaliação que os cadetes têm sobre os efeitos da influência do comandante de pelotão sobre seu desempenho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 LIDERANÇA

A liderança é de suma importância dentro do Exército Brasileiro, uma vez que através dela, o líder comandará seus subordinados, levando-os a executar suas missões com sucesso e eficiência.

Brasil (2011, p. 23) conceitua liderança militar:

A Liderança militar consiste em um processo de influência interpessoal do líder militar sobre seus liderados, na medida em que implica o estabelecimento de vínculos afetivos entre os indivíduos, de modo a favorecer o logro dos objetivos da organização militar em uma dada situação.

Brasil (2011) diz que existem vários conceitos a respeito da liderança, mas existem 4 fatores que sempre estarão presentes quando da manifestação desse fenômeno:

Uma situação: que é criada pelo somatório de elementos de origens interna e externa que venham exercer influência sobre o grupo (líder e liderados);

O líder: atua como elemento que influencia o comportamento dos liderados, independentemente de suas vontades;

Os liderados: são o grupo sobre o qual o líder irá exercer a sua influência e com o qual irá interagir;

A interação: é vital para que ocorra a liderança de um indivíduo em relação a um grupo. É o processo pelo qual informações, ideias, pensamentos transmitam entre os membros do grupo.

Dessa definição pode-se perceber que a liderança não é um conceito isolado e inflexível, mas sim que dela advém muitos outros conhecimentos como é o caso da interação interpessoal, a qual iremos abordar com mais profundidade nesse trabalho. Dessa forma, dentro desse conceito de relações interpessoais adotaremos como embasamento a Teoria dos Eventos afetivos em que Robbins (2006, p. 92) declara:

Em resumo, a teoria dos eventos afetivos nos traz duas importantes mensagens. Primeiro, as emoções proporcionam indicações valiosas para a compreensão do comportamento dos funcionários. O modelo demonstra como as alegrias e aborrecimentos cotidianos influenciam o desempenho e a satisfação no trabalho. Segundo, as emoções e os eventos que as desencadeiam dentro do ambiente de trabalho não devem ser ignorados, mesmo que pareçam insignificantes. Isso porque as emoções tendem a se acumular. Não é a intensidade dos aborrecimentos ou alegrias que provoca a reação emocional, mas a frequência com que ocorrem.

Portanto os dois conceitos apresentados anteriormente sobre líder e liderados agora se relacionam-se cada vez mais, tendo em vista que essa teoria diz que a satisfação de um funcionário e conseqüentemente o seu desempenho está diretamente relacionado com as emoções sentidas em seu cotidiano. Dessa forma uma competência extremamente importante para o líder é saber corrigir sem ofender, isto é, agir com sereno rigor, assim como prediz Brasil (2011).

Diante desses conceitos é possível afirmar que o bom líder desperta a satisfação em seus liderados e isso melhora o desempenho em seu trabalho.

2.2 TEORIA DOS EVENTOS AFETIVOS

Segundo Schein (2007), a teoria dos eventos afetivos é uma teoria do afeto (o termo mais amplo para experiências emocionais, incluindo emoção e humor) no local de trabalho. Além de se concentrar no afeto, engloba cognições, comportamentos, atitudes e outras construções psicológicas cruciais para explicar o comportamento e o desempenho no trabalho. A teoria baseia-se principalmente nos modelos de avaliação cognitiva já estabelecidos e reuniu o apoio de muitas áreas de estudo no campo das emoções para criar uma teoria mais abrangente do comportamento no trabalho.

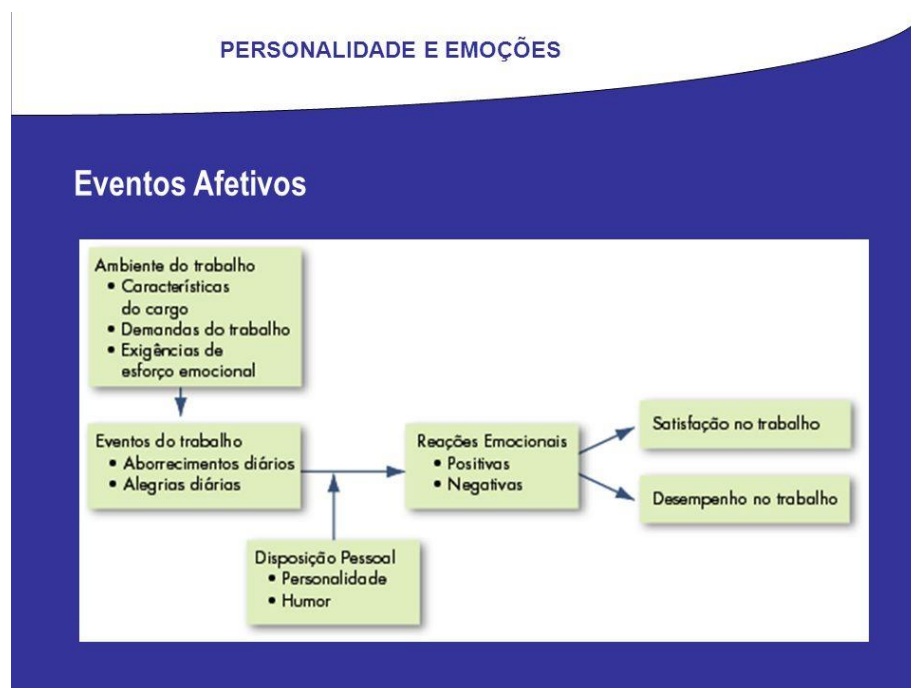
A teoria dos eventos afetivos propõe que existem dois caminhos para os comportamentos no trabalho, ambos influenciados, pelo menos em parte, pelas reações afetivas aos eventos no trabalho. No entanto, os processos cognitivos desempenham um papel essencial na criação dessas reações. A teoria baseia-se em sucessos teóricos do passado, ao mesmo tempo que acrescenta alguns elementos novos (em particular, a noção de tempo é essencial para o modelo, bem como uma explicação mais detalhada da emoção no local de trabalho) na explicação do comportamento profissional (SCHEIN, 2007).

A teoria dos eventos afetivos faz várias suposições sobre o local de trabalho e os construtos que descrevem as reações das pessoas aos eventos que acontecem lá. No entanto, tal teoria também assume que o afeto contribui para a satisfação no trabalho e pode ser usado para ajudar a prever o desempenho do trabalho. Relacionado a isso, a teoria pressupõe que o impacto negativo influencia o desempenho, normalmente de forma prejudicial, porque se presume que a emoção atraia recursos de outras áreas, como processamento cognitivo, motivação e atenção, entre outros (SCHEIN, 2007).

Outra suposição importante na estrutura da teoria é que os eventos acontecem ao longo do tempo, cuja continuidade causa mudanças. Esses eventos influenciam o estado afetivo imediato de uma pessoa, mas também variam com o tempo à medida que surgem novos eventos. Alguns eventos podem criar reações positivas, outras negativas e o grau de intensidade também varia de evento para evento. Como o afeto está mudando continuamente dentro de um indivíduo, sua influência no comportamento também está mudando continuamente (SCHEIN, 2007).

De acordo com Posner e Kouzes (2009), a teoria dos eventos afetivos propõe o seguinte modelo para prever o comportamento no local de trabalho. Recursos do ambiente de trabalho (como recursos de escritório) precedem eventos de trabalho (como uma reunião) e esses eventos de trabalho causam reações afetivas. As disposições influenciam a transição causal dos eventos de trabalho para as reações afetivas, bem como as reações afetivas em si. Essas reações afetivas influenciam os comportamentos impulsionados pelo afeto, bem como as atitudes do trabalho. As atitudes de trabalho também são influenciadas pelo ambiente de trabalho. As atitudes de trabalho, por sua vez, influenciam comportamentos conduzidos pelo julgamento.

Figura 1 – Fluxograma da Teoria dos Eventos Afetivos



Fonte: SLIDEPLAYER (2019)

A partir desse modelo, pode-se ver que essa teoria propõe dois caminhos diferentes para o comportamento, ambos precedidos por reações afetivas. Comportamentos afetivos atingem diretamente de reações afetivas a eventos no local de trabalho. Os comportamentos orientados para o julgamento, por outro lado, são alcançados por um caminho mais longo, indo de reações afetivas a atitudes de trabalho (que também são influenciadas pelas características do ambiente de trabalho) e depois ao comportamento. No entanto, o ponto de partida para tal teoria é o evento.

O comportamento afetado é uma reação quase instantânea a um evento. Em muitos casos, as respostas afetadas acontecem quase imediatamente depois que um evento ocorre. Um exemplo pode ser quando, depois de ser atacado pelo patrão, um funcionário deixa seu emprego sem pensar no calor do momento. Comportamentos orientados pelo julgamento, por outro lado, passam por uma avaliação cognitiva por meio de atitudes profissionais. Este é um processo mais longo e geralmente é mais deliberado (POSNER e KOUZES, 2009).

Referindo-se ao exemplo, se o funcionário não desistisse imediatamente, mas voltasse para a sua mesa e pensasse brevemente sobre os outros componentes do trabalho, como seus colegas de trabalho e as tarefas do trabalho, e então fizesse essas considerações em seu trabalho ou sua decisão e reinterpretasse a situação, o resultado seria um comportamento baseado em julgamento. Esse processo pode ou não levar a pessoa a sair. Os comportamentos resultantes de processos orientados por afetação e orientados por julgamento podem não ser diferentes, mas o processo de decisão é como os próprios termos implicam, o comportamento dirigido pelo afeto é principalmente influenciado por reações emocionais imediatas a um evento e é tipicamente considerado como um processo de passo único, ao passo que o comportamento orientado pelo julgamento é influenciado tanto pela emoção quanto pela cognição e é considerado como um processo de etapas, que envolvem uma reinterpretação do evento original e a emoção associada a ele (POSNER e KOUZES, 2009).

2.3 COMO O LÍDER INFLUENCIA O LIDERADO EM SEU DESEMPENHO

Segundo Carnegie (2010), a capacidade de influenciar as habilidades de liderança dos membros de uma equipe para atender às demandas organizacionais é um elemento complexo do quadro geral de desenvolvimento da liderança. Os líderes têm a tarefa de orientar efetivamente as conquistas das metas propostas, considerando as habilidades dos membros da equipe necessárias para produzir o resultado desejado.

Um foco no equilíbrio entre o desenvolvimento de talentos e o alcance das metas propostas colocará o líder em uma trajetória de sucesso no desenvolvimento do desempenho de seus liderados. Motivar os membros da equipe em direção à conquista de metas não é tarefa fácil. Essencialmente, os líderes devem refletir comportamentos que inspiram e motivam as pessoas a mudar (CARNEGIE, 2010).

Embora os fatores de motivação variem em toda a organização, há muitas qualidades de liderança comuns aos líderes de sucesso. As qualidades de liderança que influenciam a realização de metas incluem a capacidade de criar uma visão clara, a capacidade de compreender a cultura organizacional, a capacidade de se concentrar no desenvolvimento de desempenho e a capacidade de incentivar a inovação (CARNEGIE, 2010).

Brasil (2011) define algumas características relevantes para levar o líder melhorar o desempenho de seus comandados:

Competência: capacidade de desempenhar, adequadamente, em tempo hábil, as atividades relativas a sua área de atuação profissional. A competência está estreitamente relacionada com os itens seguintes.

Autoconhecimento: saber seus pontos fortes e fracos para trabalhar no sentido de reforçar os primeiros e corrigir os últimos.

O conhecimento da natureza humana, conhecer e saber motivar os subordinados para obter uma Unidade coesa, disciplinada e bem adestrada.

O conhecimento do trabalho, tanto em nível técnico como tático e, para isto, é necessário estudar e trabalhar com afinco, além de estar a par de informações contidas em manuais e publicações.

O conhecimento da Unidade: juntamente com os aspectos anteriores, possibilitará ao líder, torná-la uma Unidade coesa e disciplinada onde os homens se conheçam bem, preocupem, com os outros, partilhem confiança, respeito, coragem, compreensão e trabalhem como uma equipe organizada para atingir os objetivos comuns (BRASIL, 2011).

Responsabilidade: capacidade de assumir e enfrentar as consequências de suas atitudes e decisões. É a característica que leva o líder a perseguir seus objetivos, procurando superar os obstáculos e tomando decisões baseadas na razão e em princípios morais, com total honestidade. O líder responsável baseia-se, integralmente, no seu código de crenças e valores profissionais, quando determina, faz cumprir e assume as consequências de todos os seus atos (BRASIL, 2011).

Decisão: capacidade de tomar posição diante de várias opções. É a habilidade para tomar medidas seguras e corretas no momento adequado. A percepção e sensibilidade são elementos críticos para a tomada de decisões (BRASIL, 2011).

Iniciativa: capacidade de agir face a situações inesperadas, sem depender de ordem ou decisão superior. É a habilidade para, rapidamente, mobilizar-se e ao grupo, no sentido de atingir as metas estabelecidas, sem aguardar deliberação ou determinação dos chefes (BRASIL, 2011).

Equilíbrio emocional: capacidade de controlar as próprias reações, tomar atitudes adequadas e decidir com acerto e oportunidade. É a habilidade para avaliar, com calma e isenção, o comportamento dos subordinados, não se deixando dominar pelas emoções (BRASIL, 2011).

Autoconfiança: capacidade de demonstrar segurança e convicção nas próprias reações diante de dificuldades. É a certeza de ser bem-sucedido, assim como os seus homens, em tudo que deve ser realizado. A autoconfiança é demonstrada pela aparência, pelo olhar, pela voz, pelo entusiasmo no modo de falar e de agir. Se o líder não estiver confiante em relação ao resultado de uma missão ou a solução de um problema, não estará preparado para tornar os seus homens confiantes (BRASIL, 2011).

Direção: capacidade de conduzir e coordenar pessoas, de modo a alcançar um objetivo. Consiste em assumir o controle, tornando conhecidas suas ideias, ajudando a definir os problemas e encaminhando o grupo para a ação correta a fim de solucionar as dificuldades e cumprir a missão (BRASIL, 2011).

Disciplina: capacidade de proceder conforme as normas, leis e padrões regulamentares. Em uma Unidade disciplinada, cada um faz o que deve no momento oportuno, refletindo o trabalho de líderes disciplinados que transmitem aos seus subordinados esta noção através do exemplo, dos seus próprios padrões e da instrução (BRASIL, 2011).

Coragem: capacidade de controlar o medo e continuar desempenhando com eficiência a missão. A coragem se apresenta sob duas formas:

- Coragem física - superação do medo ao dano físico no cumprimento do dever.
- Coragem moral - defesa dos próprios valores, princípios morais e convicções.

“Observação - Existe coragem moral quando se faz algo baseado em valores e princípios morais sabendo que este ato contraria os próprios interesses” (BRASIL, 2011).

Objetividade: capacidade de selecionar, dentre várias possibilidades, o essencial necessário para atingir uma determinada meta. Os problemas de uma Unidade geralmente decorrem da ausência de um bom líder ou de seus equívocos. O sucesso do líder eficaz está

apoiado na sua habilidade para identificar, controlar e corrigir os problemas potenciais e reais tão logo surjam, escolhendo para isto o meio mais rápido e direto (BRASIL, 2011).

Dedicação: capacidade de realizar atividades com empenho. A dedicação está estreitamente relacionada com as crenças, os valores e o caráter do líder, o qual é fortemente motivado para aprender e aplicar seus conhecimentos e habilidades com o intuito de conseguir Unidades disciplinadas e coesas (BRASIL, 2011).

Coerência: capacidade de agir de acordo com as próprias ideias e pontos de vista em qualquer situação. É a expressão da integridade. Significa firmeza, franqueza, sinceridade e honestidade para si mesmo e em relação a superiores, pares e subordinados. Na vida profissional, ocorrem muitas situações em que as pessoas são pressionadas a tomar atitudes em desacordo com os seus princípios morais. Estes momentos representam um teste para a sua capacidade de resistir a pressões, a fim de preservar a sua coerência (BRASIL, 2011).

Camaradagem: capacidade de estabelecer relação amistosa com superiores, pares e subordinados. É a sensibilidade para perceber sentimentos, valores, interesses e o bem-estar dos companheiros. Inclui a compreensão e o diálogo, que ajudam pessoas a encontrar soluções para problemas (BRASIL, 2011).

Organização: capacidade de desenvolver suas atividades, sistematizando tarefas. Permite que as missões sejam planejadas de forma ordenada, regulando e combinando a ação, as condições e os meios. As tarefas são realizadas segundo uma ordem de prioridade e atribuídas a membros de modo a possibilitar maior eficiência (BRASIL, 2011).

Imparcialidade: capacidade de julgar baseando-se em dados objetivos, sem se envolver pela afetividade. Significa atribuir igual tratamento a todos os subordinados, distribuindo recompensas e punições (quando for o caso) de acordo com o mérito e o desempenho de cada um, sem se deixar influenciar pelas características pessoais dos envolvidos (BRASIL, 2011).

Persistência: capacidade para executar uma tarefa vencendo as dificuldades encontradas até concluí-la. É a perseverança para alcançar um objetivo, apesar de obstáculos aparentemente insuperáveis. Depende de uma grande determinação e força de vontade (BRASIL, 2011).

Persuasão: capacidade de utilizar argumentos capazes de influenciar ações e opiniões de outros. Uma das maiores dificuldades com que um líder se defronta é encontrar a medida adequada para a utilização dos recursos de persuasão que possui. As pessoas podem ser persuadidas a cumprir o seu dever tanto por metas e padrões definidos, o ensino e a instrução, o aconselhamento de ambos. Os principais instrumentos positivos são o exemplo, o estabelecimento de metas e padrões definidos, o ensino e a instrução, o aconselhamento, o

saber ouvir, convencer e recompensar, dar sentido às tarefas tornando-as significativas ou um desafio, e fazer coincidentes, tanto quanto possível, as necessidades da Unidade com as do pessoal. Os meios coercitivos ou negativos vão desde a advertência às punições mais severas. Quanto maior for a habilidade do líder para utilizar tais instrumentos, melhor sucedido será. (BRASIL, 2011).

3 REFERENCIAL METODOLÓGICO

Os procedimentos metodológicos utilizados foram os seguintes: leituras preliminares para aprofundamento do tema; definição e elaboração dos instrumentos de coleta de dados e definição das etapas de análise do material. Os resultados serão apresentados através da parte teórica e do estudo de caso. Ao serem estabelecidas as bases práticas para a pesquisa, procurou-se garantir a execução da pesquisa seguindo o cronograma proposto além de propiciar a verificação das etapas de estudo.

3.1 TIPOS DE PESQUISA

Inicialmente foi realizada uma pesquisa bibliográfica e posteriormente um estudo de campo, sendo elas classificadas em descritiva e quantitativa respectivamente.

3.2 MÉTODOS

Foi realizado um referencial teórico com base em livros e manuais do Exército Brasileiro.

Posteriormente foi realizado um estudo de campo, através de questionário virtual, a respeito do desempenho dos cadetes do Curso Básico de 2017, comparando tal desempenho à influência que o comandante de pelotão exercia sobre os mesmos.

3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

30 cadetes de dois pelotões do Curso Básico de 2017 da AMAN.

4 ESTUDO DE CAMPO

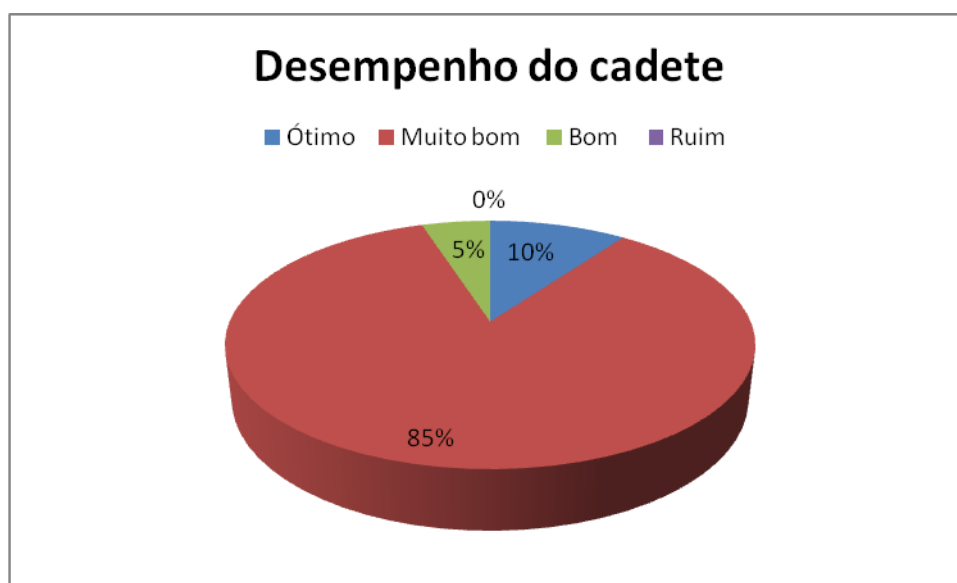
Foi realizado um estudo de campo com 30 cadetes de dois pelotões do Curso Básico de 2017, a fim de verificar o desempenho dos mesmos, comparando tal desempenho à influência que o comandante de pelotão exercia sobre eles.

Para a realização do estudo de campo foi utilizado um questionário virtual, o qual encontra-se no anexo deste TCC.

4.1 RESULTADOS

Sobre como o entrevistado considera seu desempenho, tendo sido dadas as opções: Ótimo Muito bom Bom Ruim, 85% dos entrevistados considera seu desempenho muito bom; 10% ótimo e 5% bom. Nenhum entrevistado considera seu desempenho ruim, conforme gráfico 1.

Gráfico 1 – Desempenho do cadete



Fonte: DO AUTOR (2019)

A respeito do entrevistado achar que o comandante de pelotão, como líder, influenciou de alguma forma o resultado de seu desempenho, 83% dos entrevistados disseram terem sido influenciados pelo comandante de pelotão; 17% responderam que não foram influenciados pelo comandante de pelotão. De acordo com gráfico 2.

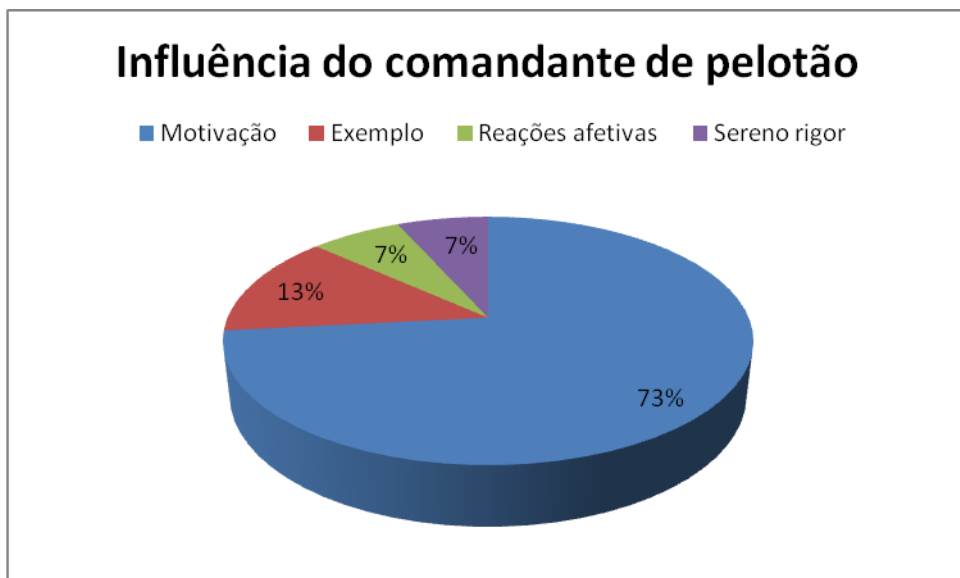
Gráfico 2 – Comandante influencia no desempenho do cadete



Fonte: DO AUTOR (2019)

Com relação à forma que o entrevistado considera que seu comandante de pelotão o influenciou, tendo sido dadas as opções: Motivação Exemplo Reações afetivas Sereno rigor, 73% dos entrevistados disseram ter sido pela motivação; 13% pelo exemplo; 7% pelas reações afetivas e 7% pelo sereno rigor. Conforme gráfico 3.

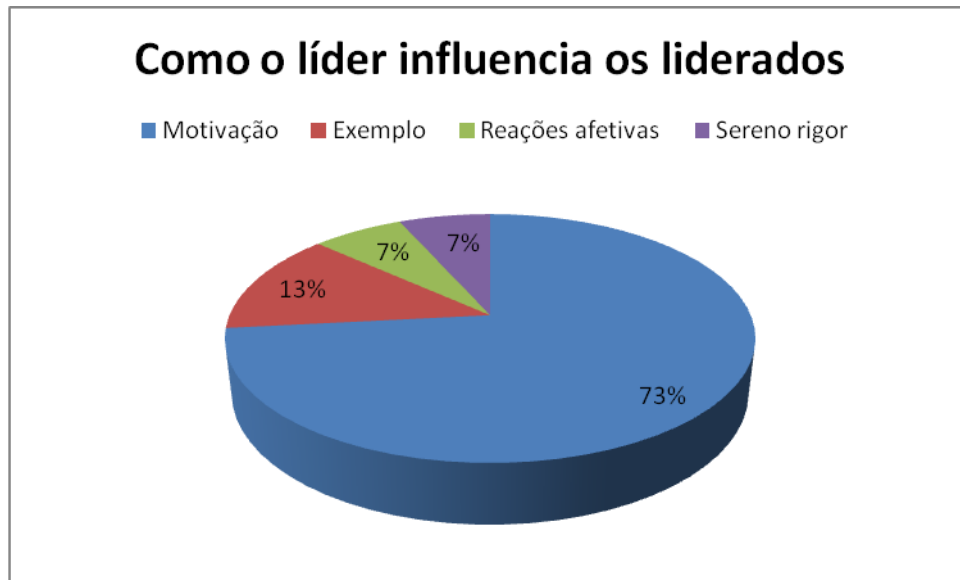
Gráfico 3 – Influência do comandante de pelotão



Fonte: DO AUTOR (2019)

Tendo sido dadas as opções abaixo, qual o entrevistado considera mais importante para que um líder consiga influenciar positivamente seus liderados: Motivação Exemplo Reações afetivas Sereno rigor, 73% dos entrevistados disseram ter sido pela motivação; 13% pelo exemplo; 7% pelas reações afetivas e 7% pelo sereno rigor. De acordo com gráfico 4.

Gráfico 4 – Como o líder influencia os liderados



Fonte: DO AUTOR (2019)

A respeito de existir uma relação entre o desempenho do cadete e os comandantes de pelotão, 83% dos entrevistados disseram que existe uma relação entre desempenho do cadete e os comandantes de pelotão e 17% disseram que não existe essa relação. Conforme se observa pelo gráfico 5.

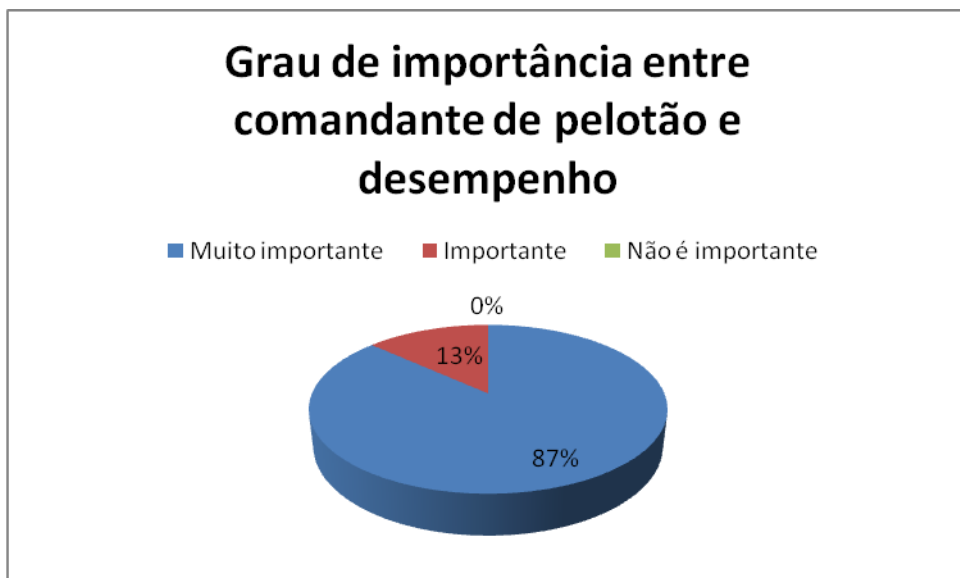
Gráfico 5 – Relação entre desempenho dos cadetes e comandante de pelotão



Fonte: DO AUTOR (2019)

Sobre como o entrevistado considera essa relação entre o desempenho do cadete e os comandantes de pelotão, tendo sido dadas as opções: Muito importante Importante Não é importante, 87% disseram ser muito importante, 13% importante e nenhum entrevistado considerou que não é importante. De acordo com o gráfico 6.

Gráfico 6 – Grau de importância entre comandante de pelotão e desempenho do cadete



Fonte: DO AUTOR (2019)

Com relação a considerar que o comandante de pelotão é o responsável pelo bom desempenho do cadete, 93% disseram que sim e 7% disseram que não. Conforme gráfico 7.

Gráfico 7 – Comandante de pelotão é responsável pelo desempenho do cadete



Fonte: DO AUTOR (2019)

4.2 DISCUSSÃO

A base para o desenvolvimento deste estudo é o grau de desempenho dos cadetes de dois pelotões do Curso Básico da AMAN, onde foi constatado que 85% dos entrevistados considera seu desempenho muito bom; 10% ótimo e 5% bom. Nenhum entrevistado considera seu desempenho ruim.

Segundo Schein (2007), um dos aspectos mais importantes de ser um líder eficaz é a capacidade de influenciar os outros a acreditar na missão e nos resultados que se deseja alcançar, bem como criar um laço afetivo com seus subordinados a fim de que se possa chegar aos mesmos de forma mais fácil.

Corroborando com esta assertiva constatou-se que 83% dos entrevistados disseram terem sido influenciados pelo comandante de pelotão; 17% responderam que não foram influenciados pelo comandante de pelotão.

A influência do líder em seus liderados pode se dar das mais diversas formas, Posner e Kouzes (2009) afirmam que a capacidade de motivar e inspirar os outros a agir é o fator diferencial entre um líder. Os melhores líderes são aqueles que podem influenciar com sucesso, em toda a organização, impactando os resultados ao impulsionar a mudança de comportamento.

Em relação a como o líder de pelotão influenciou o entrevistado, 73% dos entrevistados disseram ter sido pela motivação; 13% pelo exemplo; 7% pelas reações afetivas e 7% pelo sereno rigor.

Sobre existir uma relação entre o desempenho do cadete e os comandantes de pelotão, 83% dos entrevistados disseram que existe essa relação e 17% disseram que não existe essa relação.

No que diz respeito ao grau de importância que os entrevistados dão ao comandante ser responsável pelo desempenho dos cadetes, 87% disseram ser muito importante, 13% importante e nenhum entrevistado considerou que não é importante.

Com relação a considerar que o comandante de pelotão é o responsável pelo bom desempenho do cadete, 93% disseram que sim e 7% disseram que não.

Analisando a parte teórica do estudo, bem como o estudo de campo realizado, constata-se que o comandante de pelotão, como líder, influencia o desempenho dos cadetes, seja por meio da motivação, pelo exemplo, reações afetivas ou sereno rigor.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Dentro do Exército Brasileiro a liderança é fundamental para que o comandante de pelotão consiga que seus subordinados completem a missão proposta com êxito, bem como tenham um bom desempenho.

Algumas ações colaboram para que isso ocorra, dentre eles encontra-se a teoria dos eventos afetivos, a qual é uma teoria de como os eventos no local de trabalho (em particular, os eventos que modificam a atitude de uma pessoa) influenciam os comportamentos no trabalho ao longo do tempo.

A afetividade influencia o comportamento de duas formas possíveis, sendo a primeira uma causa direta do comportamento dirigido pelo afeto, que é uma resposta emocional quase automática a um evento. A segunda maneira pela qual o comportamento é influenciado pelo afeto é através de suas influências em cognições e atitudes (além da resposta afetiva inicial), que por sua vez causam um comportamento baseado em julgamento; isso é considerado uma resposta mais deliberada a um evento ou série de eventos.

No dia a dia do oficial militar é essencial que o mesmo tenha conhecimentos de liderança e desenvolva os atributos inerentes a sua posição.

A busca pela liderança leva o comandante a desenvolver no militar vários atributos, que são necessários para o desempenho das atividades no seu dia a dia, principalmente para levar seus subordinados a terem um bom desempenho.

As competências de ser saber e fazer também devem ser desenvolvidas pelo oficial militar, todas fazendo parte das características de um bom líder. É preciso aprender a se relacionar e manter-se como elemento motivador, transmitindo confiança, base para a liderança eficaz.

Lembrar sempre que a chave da liderança é a credibilidade, a qual somente se consegue através da confiança. Um líder precisa dar exemplo, ser ético e respeitar os seus comandados, percebendo sempre suas necessidades e procurando motivá-los através de seu exemplo pessoal.

Diante destas premissas foi realizado este estudo com a finalidade de fazer uma relação entre o comandante de pelotão e a influência que o mesmo exerce no desempenho dos cadetes.

Tanto o estudo teórico quanto o estudo de campo comprovam que existe essa relação e que o comandante de pelotão exerce essa influência de forma direta no desempenho dos cadetes, seja por meio da motivação, pelo exemplo, pelas reações afetivas ou pelo sereno rigor.

Desta forma, fica comprovada a importância do comandante de pelotão buscar constantemente desenvolver em si os atributos de um bom líder, para que influencie de maneira positiva o desempenho de seus subordinados, a fim de cumprir com qualidade e perfeição as diversas missões impostas a sua tropa.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Manual de Liderança – C 20-10**. Brasília: Exército Brasileiro, 2011.

CARNEGIE, D. **Liderança**. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 2010.

POSNER, B.; KOUZES, J. **O desafio da liderança: como aperfeiçoar sua capacidade de liderar**. São Paulo: Campus, 2009.

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2007.

ANEXO

ANEXO 1 - ENTREVISTA COM OS CADETES

1) Como você considera seu desempenho:

Ótimo Muito bom Bom Ruim

2) Você acha que o comandante de pelotão, como líder, influenciou de alguma forma o resultado de seu desempenho?

3) De que forma você considera que seu comandante de pelotão o influenciou:

Motivação Exemplo Reações afetivas Sereno rigor

4) Das opções que seguem, qual você considera mais importante para que um líder consiga influenciar positivamente seus liderados?

Motivação Exemplo Reações afetivas Sereno rigor

5) Você considera que existe uma relação entre o desempenho do cadete e os comandantes de pelotão?

6) Dadas as opções abaixo, como você considera essa relação entre o desempenho do cadete e os comandantes de pelotão?

Muito importante Importante Não é importante

7) Você considera que o comandante de pelotão é o responsável pelo bom desempenho do cadete?